

А. А. Болух // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – № 1 (19). – С. 65–75.

6. Закон України – Про ціни і ціноутворення Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 19–20, ст. 190

7. Ластовецький В. Облік і контроль технологічної собівартості / В. Ластовецький // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – № 5. – С. 17–19.

8. Бужин О.А. Поздеев А.В. Оперативний контроль діяльності підприємств з забезпечення системи цивільного захисту / О.А. Бужин А.В. Поздеев // Забезпечення промислової та цивільної безпеки в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – С.79–88.

---

Л.С. СЕЛІВЕРСТОВА,  
д.е.н., доцент, проф. каф. підприємництва та права, КНУТД  
О.М. ЄРМАКОВА,  
аспірант каф. підприємництва та права, КНУТД

## Особенности современного стратегического управления предприятием

У статті розглянуто теоретичні аспекти сучасних підходів науковців до поняття стратегії та стратегічне управління підприємством. Розглянуто концепцію стратегічного управління, наведено аналіз основних факторів впливу на стратегічне управління сучасних підприємств.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, концепція стратегічного управління, фактори впливу.

Л.С. СЕЛІВЕРСТОВА,  
д.э.н., доцент, проф. каф. предпринимательства и права, КНУТД  
О.Н. ЕРМАКОВА,  
аспирант каф. предпринимательства и права, КНУТД

## Особенности современного стратегического управления предприятием

В статье рассмотрены теоретические аспекты современных подходов ученых к понятию стратегии и стратегическое управления предприятием. Рассмотрена концепция стратегического управления, приведен анализ основных факторов влияния на стратегическое управление современных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, концепция стратегического управления, факторы влияния.

L. SELIVERSTOVA,  
Ph.D., Assoc., Prof. Dep. business and law, KNUITD  
O. ERMAKOVA,  
Postgraduate Department. business and law, KNUITD

## Features of modern strategic management

In the article the theoretical aspects of modern scientific approaches to the concept of strategy and strategic management. We consider the concept of strategic management, the analysis of the main factors influencing the strategic management of modern enterprises.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic management concept, influence.

**Постановка проблеми.** Ринкова трансформація України до світового економічного простору обумовлює необхідність опанування принципово нових для вітчизняних підприємств «правил» взаємодії із зовнішнім середовищем, що потребує, перш за все, застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в стратегічному управлінні підприємством для

забезпечення його успішного функціонування в конкурентному ринковому середовищі.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного управління підприємствами стали роботи вітчизняних авторів О.С. Виханського [2], О.І. Гарафонової [3], М.П. Денисенко [4], І.А. Ігнат'євої [5], Я.М. Кашуби [6], І.М. Писарев-

ського [7], Л.С. Селіверстової [11] та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф [1], Г. Мінцберг [7], М. Портер [9].

Дослідження еволюції системи управління як відповіді на виклик зовнішнього середовища у вигляді ускладнення управлінських завдань свідчить, що саме концепція стратегічного управління є тією системою методів та прийомів, яка відповідає вимогам функціонування підприємств усіх сфер виробництва в умовах постіндустріальної епохи. У зв'язку з цим, на основі вивчення робіт різних авторів та практичного досвіду підприємців доцільно проаналізувати фактори, під впливом яких формується стратегічна поведінка підприємців України.

**Метою статті** є вивчення теоретичних аспектів та аналіз факторів впливу на стратегічне управління сучасних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [9, с.27].

Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів;
- стратегія як «спритний прийом»;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива [7, с.17].

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи:

- правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності підприємства в сьогоденні й у перспективі;
- правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології воно буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами;

- правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині підприємства, – організаційні концепції;

- правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [1, с.41].

Таким чином, можна відмітити, що сутність стратегії проявляється в наступному:

- стратегія визначає основні напрями розвитку підприємства і шляхи досягнення його цілей;
- стратегія виступає способом встановлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- стратегія постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджена система моніторингу;
- стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрями та інструменти розвитку підприємства;
- стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства.

Отже, стратегія підприємства – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей [14, с. 10].

Стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці рівноважних взаємовідносин та взаємодій в системі «середовище – організація» [13, с. 20].

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств. Щоб скласти наукове уявлення щодо сутності стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління.

Розробник цієї концепції І. Ансофф пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки підприємства: прирістним і підприємницьким [1].

Прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині підприємства, так і за її межами, а підприємницький стиль прагне безупинної зміни досягнутого стану підприємства.

У праці Писаревського І.М. та Тищенко О.М. стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства,

що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [7, с.74].

З. Шершньова пропонує такий контент стратегічного управління: це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір.

Концепція стратегічного управління характеризується такими особливостями.

По-перше, вона базується на поєднанні теорій менеджменту підприємства. Лише при використанні досягнень системного аналізу, цільового підходу, інноваційного менеджменту тощо виникає можливість досягнути стратегічних результатів. По-друге, концепція орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, що надає можливість створити адекватну систему управління підприємством. Концепція також пропонує сконцентрувати увагу на необхідності застосування баз стратегічної інформації, що дозволяє приймати оптимальні стратегічні рішення. Наступною особливістю концепції З.Шершньова виділяє допомогу в прогнозуванні наслідків прийнятих рішень. Далі автор стверджує, що концепція надає певні інструменти та методи розвитку підприємства. І, нарешті, вона створює передумови для побудови такої системи управління, яка дає змогу організації функціонувати у стратегічному режимі, що забезпечує її довгострокову життєдіяльність [15].

Основна мета сучасного стратегічного управління – створення такої системи управління діяльністю підприємства, яка давала б можливість на підставі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу формулювати місію і стратегічні цілі підприємства, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати корпоративну і функціональні стратегії таким чином, щоб забезпечувати ефективну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Аналіз середовища підприємства – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємства. Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства:

– з погляду стратегічного планування, покращує визначення найбільш важливих факторів, що впливають на економіку підприємства і його майбутнє;

– з погляду політики підприємства, допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження;

– з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, необхідну для кращого виконання виробничих функцій.

Так, О.С. Виханський доводить, що «аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей» [2, с. 9].

Для визначення стратегії управління підприємством та її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище – для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Внутрішнє середовище – це комплекс факторів усередині підприємства, які є результатом управлінських рішень. Внутрішнє середовище підприємства – це частина загального середовища, яка знаходиться в межах підприємства і має постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність. Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких і сильних сторін у його діяльності, що передбачає широке використання SWOT-аналізу. У процесі стратегічного аналізу доцільним є вивчення п'яти функціональних напрямів господарської діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна культура підприємства.

Зовнішнє середовище – фактори, що знаходяться за межами підприємства. У зовнішньому середовищі виокремлюють макро- і мікросередовище.

Мікросередовище підприємства – це ті суб'єкти, з якими воно постійно і безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок робочої сили. Мікрооточення має вплив на складові внутрішнього середовища підприємства, але, при цьому, існує і зворотній зв'язок – підприємство може впливати на фактори проміжного середовища.

Макросередовище підприємства – це фактори, які мають непряму дію на внутрішнє середовище, але які здійснюють значний вплив на його діяльність. До факторів макрооточення найчастіше відносять економічні, політичні, технологічні, соціальні, ринкові та міжнародні фактори.

Таким чином, процес дослідження навколишнього середовища передбачає вивчення трьох складових: зовнішнього середовища (макрооточення), проміжного середовища (мікрооточення), внутрішнього середовища підприємства.

### Висновки

Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с. – 13 с.
3. Гарафонова О.І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості / Соціально-економічний розви-

ток регіонів в контексті міжнародної інтеграції ХНТУ – 2015 – №18 (7) С. 16–20

4. Денисенко М.П., Михайлова Л.І., Грищенко І.М. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – С.452–467

5. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / І.А. Ігнат'єва. – Київ: Каравела, 2008. – 480 с.

6. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Кашуба Я. М.// Економіка та держава. – 2011. – №9. – С.16.

7. Минцберг Г. Школы стратегий/ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – С.16–20.

7. Писаревський І.М. / Стратегічний менеджмент// І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покогодна, Н.Б. Петрова: Підручник; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

9. Портер М.Е. Конкуренція. – М.: Вільямс, 2001. – 495 с.

10. Пузирьова В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств.// Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №6. – С. 152.

11. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії корпорації / Л.С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 133–136

12. Семенов Г.А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра» (м. Запоріжжя) // Семенов Г.А., Богдан Ю.М. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 2. – С. 187

13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

14. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: Підручник. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.

15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.